



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

# Territori della Cultura

Rivista on line Numero 30 Anno 2017

Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010

International Forum Colloqui Internazionali

**RAVELLO** 2017  
**LAB** 12° Edition

NUMERO SPECIALE

Atti XII edizione Ravello Lab  
*Sviluppo a base culturale.  
Governance partecipata  
per l'impresa culturale*

Ravello 19-21 ottobre 2017



# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

## Comitato di Redazione

Pietro Graziani A margine di RAVELLO LAB 2017 designing the future	8
Alfonso Andria, Claudio Bocci Ravello Lab 2017: Suggeritore di Politiche	10

## Contributi Verso l'Anno Europeo del Patrimonio Culturale

Renzo Iorio Dal privilegio all'impegno: il patrimonio culturale come forte identità competitiva del Paese	18
Valentina Montalto, Carlos Jorge Tacao Moura, Sven Langedijk, Michaela Saisana, Francesco Panella The Cultural and Creative Cities Monitor: a new tool to monitor and foster culture-led policies	22

## Panel 1: Pianificazione strategica, progettazione e valutazione

Giorgio Andrian Any future to our past? The challenges of heritage management	30
Maria Grazia Bellisario Ravello Lab 2017: un passo avanti verso l'integrazione e la partecipazione	34
Martina Bovo Un modello di gestione integrata per rafforzare la competitività dell'area interna Garfagnana-Lunigiana	40
Giuseppe Costa Progettazione culturale: un confronto necessario	42
Oriana Cuccu, Anna Misiani Sviluppo territoriale a base culturale e impresa culturale nelle politiche di coesione: opportunità e convergenze per l'anno europeo del patrimonio culturale	44
Paola Raffaella David Valutare per programmare	52
Paola Faroni Franciacorta terre culture e vini: un cantiere di sperimentazione della progettazione culturale integrata	58
Angela Ferroni I Piani di gestione dei Siti UNESCO italiani come possibile modello per la valorizzazione integrata territoriale	64
Pietro Graziani Considerazioni e proposte	70
Salvatore Claudio La Rocca Skills for governance	74
Stefania Monteverde Nuove strategie di pianificazione territoriale: l'esempio di Macerata	80
Nadia Murolo, Concetta Di Caterino Beni e siti Unesco e aspetti della pianificazione strategica nella realtà della Campania. Il progetto per un sistema integrato di valorizzazione del patrimonio Unesco campano	88
Patrizia Nardi Il Patrimonio culturale immateriale. Percorsi UNESCO di valorizzazione, identità, partecipazione, piani di salvaguardia condivisi, sviluppo sostenibile dei territori	94

# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Silvia Pellegrini Il valore pubblico del patrimonio culturale: dal progetto di investimento alla coscienza di luogo	<b>98</b>
Fabio Pollice Placetelling® per lo sviluppo di una coscienza dei luoghi e dei loro patrimoni	<b>106</b>
Fabio Pollice Un portale nazionale per gli eventi culturali	<b>112</b>
Gianluca Popolla Il progetto Città e Cattedrali	<b>118</b>
Francesco Sbeti La gestione dei Siti Unesco, una opportunità per i territori	<b>124</b>
Mauro Severi Pianificazione strategica, progettazione e valutazione	<b>128</b>
Federica Zalabra L'accordo di valorizzazione per il Sistema Museale Cittadino di Siena. Case-study	<b>134</b>
Massimiliano Zane Dalla Responsabilità alla Fiducia	<b>138</b>

## Panel 2: L'impresa culturale tra risultato economico e valore sociale

Stefania Averni Normativa e impresa culturale	<b>144</b>
Ettore Bambi Un progetto di identità territoriale	<b>148</b>
Alessandro Beda Il valore sociale ed economico dell'impresa per il territorio	<b>152</b>
Andrea Billi, Giovanna Sonda Impatti sociali delle attività culturali: cosa e come valutare	<b>154</b>
Armando Brunini La cultura al centro della business proposition	<b>156</b>
Francesco Calabrò Un modello di valutazione della sostenibilità economica per la selezione del soggetto gestore negli interventi di valorizzazione dei beni pubblici a valenza culturale	<b>160</b>
Stefano Consiglio L'impresa culturale tra innovazione e accountability	<b>166</b>
Elisabetta Maria Falchetti Cultura, patrimonio, impresa: una visione "integrata" tra vecchi e nuovi paradigmi	<b>168</b>
Andrea Ferraris Spunti per un nuovo Patto tra Pubblico e Privato per valorizzare il Patrimonio culturale italiano	<b>176</b>
Benjamin Gallèpe Sviluppo a base culturale: l'esempio delle imprese pubbliche locali in Francia	<b>180</b>
Francesco Mannino Imprese culturali non profit: quale valore sociale, e soprattutto come	<b>182</b>
Luciano Monti L'impresa culturale e le vie dell'alternanza scuola lavoro	<b>188</b>
Valentino Nizzo Valori sociali, valori economici e sistemi di valutazione: la prospettiva da un (neo-)museo autonomo	<b>196</b>

## Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	<b>208</b>
----------------------------------	------------

# Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

[comunicazione@alfonsoandria.org](mailto:comunicazione@alfonsoandria.org)

Direttore responsabile: Pietro Graziani

[pietro.graziani@hotmail.it](mailto:pietro.graziani@hotmail.it)

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

[rvicere@mpmirabilia.it](mailto:rvicere@mpmirabilia.it)

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

[sclarocca@alice.it](mailto:sclarocca@alice.it)

## Comitato di redazione

Jean-Paul Morel Responsabile settore  
"Conoscenza del patrimonio culturale"

[jean-paul.morel3@libertysurf.fr](mailto:jean-paul.morel3@libertysurf.fr);

Claude Albore Livadie Archeologia, storia, cultura

[morel@msh.univ-aix.fr](mailto:morel@msh.univ-aix.fr)

Max Schvoerer Scienze e materiali del  
patrimonio culturale

[alborelivadie@libero.it](mailto:alborelivadie@libero.it)

Beni librari,

documentali, audiovisivi

[schvoerer@orange.fr](mailto:schvoerer@orange.fr)

Francesco Caruso Responsabile settore

[francescocaruso@hotmail.it](mailto:francescocaruso@hotmail.it)

"Cultura come fattore di sviluppo"

Piero Pierotti Territorio storico,

[pierotti@arte.unipi.it](mailto:pierotti@arte.unipi.it)

ambiente, paesaggio

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

[ferrigni@unina.it](mailto:ferrigni@unina.it)

Dieter Richter Responsabile settore

[dieterrichter@uni-bremen.de](mailto:dieterrichter@uni-bremen.de)

"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione  
del patrimonio culturale

[matilde.romito@gmail.com](mailto:matilde.romito@gmail.com)

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo  
sul turismo culturale

[adamendola@unisa.it](mailto:adamendola@unisa.it)

## Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

[apicella@univeur.org](mailto:apicella@univeur.org)

Monica Valiante

Velia Di Riso

Rosa Malangone

## Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

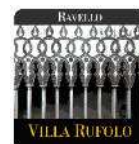
Tel. +39 089 857669 - 089 2148433 - Fax +39 089 857711

[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org) - [www.univeur.org](http://www.univeur.org)

Per consultare i numeri  
precedenti e i titoli delle  
pubblicazioni del CUEBC:  
[www.univeur.org](http://www.univeur.org) - sezione  
pubblicazioni

Per commentare  
gli articoli:  
[univeur@univeur.org](mailto:univeur@univeur.org)

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

## Valori sociali, valori economici e sistemi di valutazione: la prospettiva da un (neo-)museo autonomo

Valentino Nizzo



**G**li organizzatori del *Panel* nel reinvitarmi a distanza di un anno a RavelloLab mi hanno posto di fronte a una sfida che, devo ammettere, mi crea qualche imbarazzo. Nella scorsa edizione<sup>1</sup>, infatti, la mia prospettiva era quella di un funzionario della Direzione generale Musei, responsabile della comunicazione, della promozione e dell'accessibilità culturale del sistema museale nazionale. Questa esperienza, durata due anni, era stata preceduta da cinque anni di "frontiera" come funzionario archeologo presso una di quelle soprintendenze non ancora olistiche ma che, per chi come me aveva l'opportunità di lavorare anche in un Museo (nel mio caso lo splendido Museo archeologico nazionale di Ferrara), si occupavano a tempo pieno sia di tutela che di valorizzazione. Oggi prendo invece parte a RavelloLab nelle vesti di direttore di un museo autonomo, uno degli ultimi dieci in ordine di tempo ad essere istituiti, il Museo nazionale etrusco di Villa Giulia, dove ho cominciato a lavorare dallo scorso 2 maggio. È dunque forse facile comprendere, e me ne perdonerà il lettore, quanto la mia prospettiva possa risultare in questo momento frammentata e divisa tra le diverse anime del mio percorso professionale all'interno del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, con un inevitabile sbilanciamento sulle esperienze che hanno preceduto il mio ingresso nel novero dei 30 direttori autonomi.

A tale imbarazzo si aggiunge anche quello derivante dal fatto di essere l'unico in questa sede a rappresentare la prospettiva di un direttore di museo statale; un organismo che, tuttavia, in modo più o meno indipendente dalla prerogativa dell'autonomia, ne fa a tutti gli effetti una "impresa culturale", con tutte le peculiarità e i problemi del caso.

Poste tali doverose premesse, sono rimasto colpito nel constatare come a distanza di un anno e in un contesto tematicamente diverso rispetto a quello in cui ero stato coinvolto nel 2016 – dedicato a una riflessione sull'*Audience development* – siano tornati anche quest'oggi nel dibattito e, soprattutto, nelle relazioni dei *key note speaker*, alcuni concetti chiave che avevano colpito la mia attenzione nella passata edizione.

Come ha ben evidenziato nel suo intervento Pete Kercher, la semantica non va mai trascurata e, parafrasando Nanni Moretti, potremmo semplificare dicendo che "le parole sono importanti" e meritano sempre una compiuta riflessione. Come ha fatto in apertura Petrarroia, soffermandosi sul termine "diletto" – traduzione oggi comunemente adottata per l'inglese

<sup>1</sup> Cfr. V. Nizzo, "...il Ministero economico più importante del Paese", in *RAVELLO LAB 2016, Cultura e Sviluppo. Progetti e strumenti per la crescita dei territori. Contributi dai panel*, appendice a: *Territori della Cultura. Rivista online*, n. 26, 2016, pp. 68-75.

“enjoinment” – e sull’intraducibile concetto tutto italiano di “valorizzazione”, per proporre, a nostro avviso molto opportunamente, di rapportarli piuttosto alla sfera semantica del “godimento” e della “godibilità”, che dovrebbe caratterizzare ogni esperienza culturale. Parole, queste ultime, che derivano dalla medesima matrice etimologica, il latino *gaudium/gaudia*, da cui discendono sia il sostantivo gioia (pervenuto all’inglese – *en-joy* – per tramite del francese antico *joie*) che il sostantivo gioco.

Il primo termine è – come ho avuto modo di accennare in più occasioni<sup>2</sup> – una delle innovazioni più importanti e rivoluzionarie della riforma avviata da Franceschini. Con un ritardo che sarebbe meritevole di una riflessione dedicata, esso è infatti solo di recente entrato a far parte del vocabolario ministeriale, nella definizione di Museo adottata a partire dal D.P.C.M. 171 del 29 agosto 2014 che, all’art. 35, comma 1, recita: “*I musei sono istituzioni permanenti, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. Sono aperti al pubblico e compiono ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le acquisiscono, le conservano, le comunicano e le espongono a fini di studio, educazione e diletto*”<sup>3</sup>. Si tratta, come noto, della recezione tardiva della definizione di Museo elaborata da ICOM nel 2007 ma che, per quel che concerne il termine “enjoinment”, ha radici che si spingono fino alla definizione di Museo proposta nel 1961. Una innovazione avvenuta pochi anni prima che nel nostro Paese la *Commissione d’indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio* (attiva dal 1964 al 1967 e nota come Commissione Franceschini perché presieduta dall’on. Francesco Franceschini, omonimo dell’attuale Ministro) coniasse il concetto di *valorizzazione*, un termine tutto italiano e molto difficile da tradurre nella sua accezione applicata ai beni culturali; beni che, è bene ricordare, fu la stessa commissione a intendere per la prima volta come “*testimonianza materiale avente valore di civiltà*”.

Negli interventi che si sono succeduti, ho notato sostanziale coincidenza di vedute nella percezione di cosa sia o cosa debba essere il “diletto” che una impresa culturale dovrebbe tentare di suscitare nei fruitori del nostro patrimonio.

Ma è proprio questa armonia delle prospettive che, da rappresentante di un museo statale, mi induce a sollecitare gli organizzatori a invitare alle prossime riunioni qualcuno di quelli

<sup>2</sup> V. Nizzo, “iPat: idee per il Patrimonio”, in F. Pignataro, S. Sanchirico, C. Smith (a cura di), *Museum Dià. Politiche, poetiche e proposte per una narrazione museale*, Atti del convegno internazionale (Roma 23-24 Maggio 2014), Roma 2015, pp. 454-479; Id., “Sognai talmente forte che mi uscì il sangue dal naso”, Discussant in V. Curzi, L. Branchesi, N. Mandarano (a cura di), *Comunicare il Museo oggi: dalle scelte museologiche al digitale*, Milano 2016, pp. 411-422.

<sup>3</sup> Poi ripresa con qualche modifica e integrazione nell’art. 1 del cosiddetto Decreto Musei (D.M. del 23 dicembre 2014): “*Il museo è una istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, educazione e diletto, promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica*”.

che sono soliti pubblicamente ostracizzare forme di valorizzazione dei luoghi della cultura che abbiano come fine e mezzo anche il "diletto", nella loro offerta. Credo che potrebbe essere molto istruttivo un serio confronto su queste tematiche, aperto all'ascolto della prospettiva di quanti ritengono prevalente se non esclusiva la componente educativa dei musei e intendono questi ultimi come "templi delle muse", assimilando – nelle invettive sulla stampa o sulla rete – a un luna park ogni iniziativa bollata di blasfemia. Tralasciando del tutto la possibilità che l'educazione possa talvolta avvalersi dell'arma del diletto o che la godibilità di un museo possa passare anche solo attraverso la possibilità di usufruire di un pasto gradevole in un ristorante ospitato al suo interno.

Lo dico dopo aver sperimentato poche settimane fa, con incredibile successo, un evento insolito per un museo statale,

un "aperitivo etrusco", organizzato con la collaborazione dell'archeologo *Ciro Marra*, un allievo di *Daniele Manacorda*, che da quattro anni è diventato imprenditore grazie alla fortunata formula dell'"aperitivo archeologico"<sup>4</sup>, che consiste in degustazioni tematiche ispirate o fondate su ricette antiche, rese ulteriormente evocative dal fatto di essere ospitate in importanti luoghi della cultura (dalle case romane del Celio, al tempio di Antonino e Faustina nel Foro Romano, alle Mura Aureliane, ad esempio).

Certo è che la ricostruzione della gastronomia etrusca non è cosa facile,

*in primis* per la penuria di fonti dirette e l'esiguità dei dati archeologici. Tuttavia, anche per il tramite della collaborazione scientifica con lo Scrittore, è stato possibile elaborare una serie di pietanze coerenti con la documentazione in nostro possesso, facendo precedere la degustazione da un'ora di visita guidata tematica all'esposizione museale e accompagnandola con spiegazioni dedicate; il tutto al costo di una tessera associativa di 20 euro, comprensiva del biglietto che, nelle due serate di apertura straordinaria in cui si svolgeva l'evento, era ridotto alla formula simbolica di "tre ore a tre euro"; l'unico ricavato introitato dal Museo (Fig. 1).



Fig. 1 Una immagine dell'"aperitivo etrusco" organizzato presso il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia nell'ottobre del 2017.

<sup>4</sup> Sul "caso" si è soffermato da ultimo *G. Volpe*, *Un patrimonio italiano. Beni culturali, paesaggio e cittadini*, Novara 2016, pp. 131 ss.



Fig. 2 Immagine conclusiva dell'evento di rievocazione "A Spasso nel tempo", organizzato al Museo Etrusco il 23-24 settembre in occasione delle Giornate Europee del Patrimonio (GEP) sul tema "Cultura e natura".

L'adesione all'iniziativa (che puntava a un pubblico non superiore alle 120 persone per ciascuna serata) è stata sorprendente, al punto che si è dovuta estendere la capienza a ca. 150 persone per serata, lasciandone fuori un numero ben superiore. Sui social network che hanno trainato e pubblicizzato l'iniziativa non sono tuttavia mancati, oltre agli apprezzamenti, anche i commenti negativi, di quanti, solo per l'utilizzo di un termine – aperitivo<sup>5</sup> – velato di tonalità ritenute non consone a un museo, hanno considerato l'iniziativa alla stregua di un'inappropriata forma di mercificazione desacralizzante, senza in alcun modo prendere in considerazione gli scopi educativi sottesi all'evento: un modo inconsueto per apprendere trascorrendo in allegria una serata in museo.

Analoghe ostilità ho avuto modo di sperimentarle anche in altre occasioni, ma sempre attraverso il filtro distorto della rete, visto che chi ha preso parte agli eventi ha espresso toni di sorpresa ammirazione. Come è avvenuto in occasione delle ultime giornate europee del patrimonio (23-24/9), nel corso delle quali oltre cento rievocatori provenienti da tutta Italia hanno animato il museo dando vita a postazioni didattiche o contribuendo allo spettacolo di chiusura, tutto incentrato sul racconto (affidato a chi scrive) dell'evoluzione del rapporto tra cultura e natura (tema generale a livello europeo della manifestazione) dall'epoca etrusca alla contemporaneità (Fig. 2). Uno spettacolo di un'ora al quale i rievocatori<sup>6</sup> hanno contribuito offrendo immagini viventi di grande efficacia, che

<sup>5</sup> Dal latino medievale *aperitivus*, «che apre le vie per l'eliminazione», derivativo di *aperire*, «aprire», alludente all'apertura della digestione, solitamente stimolata da una bevanda in grado di "aprire" la sensazione della fame, come accadeva con il *vinum hippocraticum* in Grecia o con il *mulsum* a Roma.

<sup>6</sup> Con il coordinamento della *Federazione dei Rievocatori storici*, del *Cers* e di *MoroEventi*, sotto la supervisione scientifica del Museo.



Fig. 3 Rievocazione del "Sarcofago degli Sposi" accanto all'originale allestita in occasione delle GEP per scopi didattici e per consentire una esperienza tattile ai non vedenti (riconoscibile nell'immagine piccola in basso a destra). La foto è stata successivamente riproposta sulla pagina facebook del Museo in un post sponsorizzato costruito allo scopo di monitorare e analizzare le reazioni degli utenti e intercettare l'attenzione del "non pubblico".



hanno dato vitalità e profondità a un racconto che poteva essere tranquillamente il contenuto di una conferenza divulgativa. La presenza di rievocatori – tema allo scrivente notoriamente molto caro sin dal suo esordio a Ferrara<sup>7</sup> – ha costituito anche il supporto d’eccezione per visite tattili dedicate ai non vedenti, che hanno potuto toccare con mano riproduzioni di oggetti antichi o, tra le altre, una riproposizione vivente del sarcofago degli sposi. Ed è proprio l’immagine estemporanea di quest’ultimo allestimento, da me volutamente condivisa sui *social* al principio senza l’accompagnamento di alcuna spiegazione (fornita solo il giorno dopo con un breve video esplicativo), che ha scatenato apprezzamenti e critiche, favorite da una viralità spontanea davvero sorprendente. Tale da indurmi, a un mese di distanza, ad accettare la proposta di un collega e fare un nuovo esperimento sulla rete, questa volta ancor più provocatorio anche perché accompagnato da una moderata sponsorizzazione, i cui risultati saranno in futuro oggetto di una analisi strutturata che non è possibile né pertinente anticipare in questa sede, ma che si è rivelata di enorme successo nel reclutare nuovi *followers* virtuali e nel suscitare una riflessione sulle dinamiche della comunicazione museale sui *social* e sulla superficialità di molti commentatori nella decodifica dei molteplici registri linguistici sottesi a quella immagine e ai propositi originari per cui quell’iniziativa era scaturita: un allestimento per ipovedenti (Fig. 3).

Ho fatto questi due esempi per portare all’attenzione dei lettori due casi tra i tanti che un direttore di museo si può trovare ad affrontare, per suscitare il diletto o, semplicemente, per garantire reali forme di accessibilità culturale, pensate *in primis* per quel “non pubblico” (in cui rientrano loro malgrado anche i cittadini disabili) che tutti i musei avrebbero l’obbligo morale di cercare di avvicinare, non certo per fare cassa ma per stimolarne l’interesse e la curiosità, garantendo la massima inclusione possibile.

<sup>7</sup> V. Nizzo, “Dall’arena del Colosseo alla storia di Ferrara: un’occasione per riflettere e confrontarsi su tendenze, limiti, potenzialità e aspirazioni del reenacting”, in *Forma Urbis*, XX, 2, Febbraio 2015, pp. 4-7; Id., “Da Ferrara a Faro; esperienze e strategie per la costruzione di una percezione partecipata dell’archeologia”, in S. Pallecchi (a cura di), *Raccontare l’Archeologia. Strategie e tecniche per la comunicazione dei risultati delle ricerche archeologiche*, Atti del convegno Policastro Busentino (SA) – Cineteatro 14-15 maggio 2016, in corso di stampa.

In questo senso mi sono trovato estremamente d'accordo con l'analisi condotta da Baia Curioni, della quale, in particolare, mi hanno colpito sia il riferimento a Foucault (il teorico di quei luoghi chiusi deputati al controllo e/o alla guarigione dalla "devianza", come le carceri o i manicomi, ai quali i nostri musei rischiano troppo spesso di assomigliare) che il richiamo critico al concetto di reificazione. Un'analisi che, pur non avendolo esplicitato nel corso della relazione, ha evidentemente alla base anche le riflessioni di Bourdieu sul rapporto tra capitale culturale e capitale simbolico, essenziale per comprendere quelle che sono le dinamiche del "consumo culturale" in una società che da troppo tempo vive in una condizione di emarginazione rispetto al proprio patrimonio.

I processi di "reificazione" del reale che presiedono alla costruzione ideologica di qualsivoglia luogo della cultura hanno infatti progressivamente determinato una lacerazione tra le persone comuni e un patrimonio che sempre meno ai loro occhi ne rappresenta l'identità. Per invertire questa tendenza, a mio avviso, è necessario restituire personalità al nostro patrimonio, letteralmente personificandolo, ossia accrescendone le potenzialità comunicative e narrative affinché dalle "cose" "*aventi valore di testimonianza di civiltà*" riemergano le persone che le hanno prodotte, usate, plasmate o, più in generale, sono nel corso del tempo e a vario titolo entrate in contatto con esse. È questo il tema dell'*agency* sul quale mi sono già soffermato in altra sede<sup>8</sup> e che, in particolare per gli archeologi, costituisce un importante argomento di confronto, soprattutto in quei contesti in cui la storia, attraverso i suoi resti materiali, diviene potenziale oggetto di manipolazione ideologica.

Come dimostra proprio il caso del museo che ho l'onore di dirigere che, pur nella splendida e unica miscela tra contenitore e contenuto, fatica ad affermarsi in una città che – sino almeno dal 509 a.C. – ha in tutti i modi cercato di cancellare o negare il proprio passato etrusco, salvo poi appropriarsene in molte forme del culto e della disciplina religiosa e non solo.

Veniamo infine al tema – sollevato da molti in questa sede – della "valutazione". Poche settimane fa anche io per la prima volta ho dovuto passare il giogo dell'autovalutazione dirigenziale, indispensabile per attestare il conseguimento di quegli obiettivi strategici affidati ai vari gangli del dicastero dal Ministro. I parametri di giudizio sono tutti di grande rilevanza e coprono adeguatamente le varie sfide che il MiBACT sta cercando negli ultimi anni di affrontare, per accrescere la vitalità e l'in-

<sup>8</sup> In particolare nei lavori sopra cit. alla nota 2.

clusività dei musei, potenziarne l'accessibilità e la capacità comunicativa, valorizzare i beni conservati nei depositi anche all'estero, sviluppare reti territoriali e favorire la collaborazione tra pubblico e privato, anche con l'ausilio di strumenti importanti di *fundraising* come l'*art bonus*. Tutte voci di grandissima rilevanza. Peccato che l'autovalutazione, essendo correlata anche alla performance dirigenziale (con i vari correlati economici), sia in parte inficiata da parametri inevitabilmente oggettivi che invitano tendenzialmente il dirigente a essere benevolo e compiacente con il proprio operato o, di converso, non offrono al valutatore strumenti adeguati per verificare le eventuali criticità che non gli hanno reso possibile il conseguimento di un determinato risultato. Come ad esempio, nel caso dello scrivente, la mancata consegna dei depositi che frustra ogni progettualità sul fronte della loro auspicata valorizzazione o della stessa progettualità che dovrebbe caratterizzare la vita culturale di un Museo.

Altro punto dolente è quello correlato alla natura e alla composizione del "capitale umano", tema come noto ben caro alle ricerche di Pietraroia. Il direttore di un museo statale, infatti, a differenza di qualsiasi impresa culturale privata, non è posto nelle condizioni di scegliere o costruire la sua squadra. E non solo per questioni correlate alle ben note carenze organiche e strutturali del MiBACT. I profili professionali tracciati negli organici sono infatti troppo poco approfonditi per consentirne una distribuzione che corrisponda adeguatamente alle esigenze e alle peculiarità di ciascun istituto. Inoltre è un fatto ben noto che, nell'ambito della II fascia, definizioni quali "assistente amministrativo gestionale" o "assistente tecnico" non rendono sufficientemente l'idea del grado di specializzazione di dipendenti che costituiscono la spina dorsale di un istituto e la cui professionalità può spaziare da quella del geometra a quella del grafico, del fotografo o dell'assistente restauratore. L'assegnazione a un istituto, a fronte di distinzioni così generiche, non sempre segue le peculiarità o l'interesse dell'istituto stesso, come dimostra la procedura di mobilità interna in corso di espletamento, che – a parità di requisiti di anzianità o di altri fattori discriminanti – rischia di favorire la scelta delle sedi ritenute più "comode" dai dipendenti e non logiche correlate al loro possibile apporto professionale. In un quadro complessivo che evoca pericolosamente la morale del celebre film *Quo Vado*, di Checco

Zalone, precedentemente richiamato dalla consigliera Loglio come esempio propulsivo per l'industria culturale cinematografica nella passata stagione.

È parimenti difficile, se non con meccanismi delicati e carichi di responsabilità come quelli della consulenza esterna, anche per un direttore autonomo reclutare soggetti esterni all'amministrazione, seppur di riconosciuta professionalità, quali ad esempio il bravissimo Ciccio Mannino che, paradossalmente, potrebbe anche non avere i requisiti per partecipare a una gara o a una procedura di selezione pubblica, nonostante l'esperienza e i risultati maturati in questo settore.

L'inclusione nell'ultimo concorso per funzionari MiBACT di profili legati alla comunicazione è senza dubbio un segnale di apertura molto positivo, nonostante nell'ambito della medesima procedura si siano registrate alcune *défaillances* nella distinzione tra i profili di antropologo fisico e demotnoantropologo.

Un dato positivo emerso in più punti della discussione in merito al tema della valutazione delle imprese culturali è quello relativo alla non centralità della quantificazione numerica dei visitatori. Come noto, uno dei cavalli di battaglia di molti contestatori della riforma è quello relativo all'accusa che essa abbia come principale movente quello di una monetizzazione del patrimonio, tesa a renderlo a tutti i costi redditizio a scapito delle sue preminenti valenze culturali. Una denuncia che alcuni ricollegano alle prime dichiarazioni rilasciate da Franceschini in occasione della sua nomina, quando si dichiarò onorato per essere stato *"chiamato a guidare il Ministero economico più importante del Paese"*. Le cose a mio avviso non dovrebbero essere semplificate in questi termini. Lo dimostra, ad esempio, l'autonomia conferita al Museo di Villa Giulia che nello storico dei visitatori (nel 2016 pari a 70.386 visitatori, 32.388 paganti, con una punta storica risalente all'ormai lontano 1998, quando si arrivò a 98.973 utenti, 49.055 paganti)<sup>9</sup> non tocca certo quote tali da evidenziarne la redditività. Almeno in questo caso, dunque, la scelta sembrerebbe aver privilegiato in assoluto le connotazioni culturali dell'istituto, fondamentali per quella che è la rilevanza storica avuta dalla cultura etrusca nella storia del nostro Paese fino all'età contemporanea<sup>10</sup>, tale da consentire al Museo di identificarsi in una realtà territoriale sovraregionale, con pochi confronti tra gli altri Musei dotati di autonomia.



<sup>9</sup> Fonte dati Ufficio statistico MiBACT. Non sono disponibili informazioni prima del 1996.

<sup>10</sup> Ne è prova, da ultimo, un bel documentario realizzato da Rai Cultura in collaborazione con il MiBACT espressamente dedicato all'affascinante tema della "Fortuna degli Etruschi" dall'antichità alla contemporaneità, con perno sulle raccolte del Museo di Villa Giulia.



Fig. 4 Locandina ideata per la promozione dell'abbonamento al Museo introdotto per la prima volta il 1° luglio 2017.

<sup>11</sup> P. Daverio, *Il secolo spezzato delle avanguardie*, Milano 2015.

Se, da un lato, ritengo davvero importante che grazie alla riforma, tra le occupazioni di un direttore di Museo, rientri anche una specifica attenzione per gli aspetti economici legati al bilancio e agli introiti diretti che la sua azione può consentire di riversare sul potenziamento dell'istituto (dalla bigliettazione, alle varie forme di concessione al *crowdfunding* ecc. ecc.), non vedo in questa innovazione un rischio per la solidità e la reputazione culturale del museo. Purché il tutto venga condotto con spirito di responsabilità, evitando, come si è detto in questa sede, mostre discutibili volte unicamente a far cassa, senza relazione con l'ente ospitante e/o con scarsa attenzione per l'arricchimento del bagaglio culturale del visitatore. Non è a questo che si deve puntare. Una mostra su Picasso (artista richiamato in questa sede da Baia Curioni) a Villa Giulia, ad esempio, potrebbe a mio avviso avere valore soltanto se rivolta a evidenziare l'influenza esercitata dall'arte etrusca nell'evoluzione della sua arte, documentata nel 1917 dall'ammirazione da questi espressa in occasione di una visita a Roma che lo portò a visitare gli specchi etruschi e la Cista Ficoroni all'epoca appena acquisiti alle raccolte del Museo di Villa Giulia<sup>11</sup>.

La misurazione del gradimento dei visitatori reali (un discorso a parte meriterebbero invece quelli virtuali) sta nella loro propensione al ritorno. È quest'ultimo il parametro migliore per

misurare la godibilità dei nostri luoghi della cultura. Ed è a tal fine che una delle mie prime azioni è stata quella di introdurre un abbonamento semestrale al museo, da me giustificato proprio in virtù di quei valori richiamati dalla convenzione di Faro che mirano alla costruzione di vere e proprie comunità di eredità intorno al nostro patrimonio comune. Una sfida appena cominciata ma che mi sta dando già la soddisfazione di aver potuto assistere allo sviluppo e alla nascita di questa comunità (Fig. 4).

Una riflessione critica, infine, vorrei spendere riguardo quella che mi appare una insidia particolarmente rilevante per i nostri musei. L'introduzione in una recente circolare a doppia firma

della Direzione generale Musei e della Direzione generale Archeologia, belle arti e paesaggio<sup>12</sup>, che introduce come discriminante per la composizione delle raccolte di un museo (e, conseguentemente, della spartizione dei depositi tra questi ultimi e le soprintendenze da cui sono stati staccati) il concetto pericolosissimo di “collezioni storiche”, in merito al quale, per mancanza di spazio, preferisco non soffermarmi in questa sede, con la speranza che prima del prossimo RavelloLab questo pericoloso concetto sia stato cancellato e sostituito da una più matura e armoniosa compenetrazione tra Musei e territori e tra tutela e valorizzazione.

### **Valentino Nizzo**

*Archeologo-Direttore del Museo Archeologico Nazionale Etrusco di Villa Giulia. Laureato con lode presso l'Università di Roma "La Sapienza" nel 2000, dove nel 2007 ha conseguito la specializzazione e il PhD in Archeologia (curriculum etruscologico). Ha conseguito il post-dottorato in "Archeologia globale e memoria del passato" presso l'Istituto Italiano di Scienze Umane di Firenze pubblicandone i risultati nel volume: Archeologia e antropologia della Morte: storia di un'idea, edito nella collana Bibliotheca Archaeologica di Edipuglia (Bari 2015).*

*Dal 2010 è funzionario archeologo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, prestando servizio prima (2010-2015) presso la Soprintendenza Archeologia dell'Emilia Romagna con sede a Ferrara e, dal 2015 al 2017, presso la Direzione generale Musei a Roma con l'incarico di responsabile della promozione, comunicazione e accessibilità culturale del sistema museale nazionale.*

<sup>12</sup> Circolare 42/2017, luglio 2017, che, in particolare al punto 3/h, dispone quanto segue: “le Soprintendenze effettueranno la consegna dei reperti appartenenti alle collezioni storiche dei Musei autonomi o di pertinenza dei Poli museali entro il termine del 31 dicembre 2017; nel caso di materiali archeologici non facenti parte delle collezioni storiche dei Musei o provenienti da sequestri o di scavo, di pertinenza delle Soprintendenze e al momento conservati presso i depositi di Musei autonomi e di Musei afferenti ai Poli museali, procederanno, con ogni consentita urgenza, a trasferire gli stessi (unitamente alla relativa documentazione d'archivio e fotografica) presso propri locali. [...]”. Il testo di questa circolare va necessariamente confrontato con quanto disposto dal D.M. 43 del 2016, art. 1, comma e), che aveva dato una impostazione diversa a quello che è uno dei maggiori problemi innescati dalla riorganizzazione Franceschini in merito alla gestione dei depositi e alla configurazione delle pertinenze e delle responsabilità dei Musei.